

La mise en œuvre des lignes directrices de gestion Guide d'accompagnement des CDG aux collectivités territoriales

Fiche action 7 : Mettre en œuvre une démarche de GPEEC

Enjeux

Les lignes directrices de gestion visent à déterminer la stratégie pluriannuelle de pilotage des ressources humaines, notamment en matière de GPEEC.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences trouve son origine dans la sphère du secteur privé dans les années 70. Il s'agit d'une démarche de gestion des ressources humaines qui consiste à prévoir l'évolution des métiers afin d'anticiper les besoins dans ce domaine, les changements d'organisation, et développer les compétences des agents pour améliorer leur employabilité à court et moyen termes.

S'agissant du secteur public, la GPEEC est régulièrement préconisée par les Chambres régionales et la Cour des comptes aux collectivités afin de les inciter à gérer au plus juste leurs effectifs.

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences vise à réduire les écarts entre les besoins et les ressources humaines de la structure (en termes d'effectifs et de compétences).

Le contexte territorial incite à aller vers des dispositifs d'anticipation et de perspectives : Nombreuses modifications législatives et réglementaires en matière de FPT, accélération des évolutions technologiques, accroissement des besoins et des exigences du public, recomposition de la scène territoriale, départs massifs à la retraite dans les années à venir, vieillissement des agents...

Dans un contexte de réorganisation territoriale, la mise en œuvre d'une GPEEC était en 2016 effective dans seulement 13% des collectivités et établissements mais dans 100% des régions, 91% des départements et 71% des communes de plus de 20 000 habitants. Cette démarche apparaît moins accessible pour les petites et moyennes communes (Chiffres issus d'une enquête réalisée en juin 2016 auprès de 816 collectivités Baromètre AMF, Régions de France, ADF, FNCDG et CNFPT).

Une enquête réalisée par l'AdCF en août 2016 mettait en lumière que 47% des EPCI avaient engagé une réflexion sur la GPEEC mais que dans 2% des établissements seulement cette démarche avait atteint un stade avancé.

Les LDG doivent souligner l'impact en termes de ressources humaines des évolutions à venir de la collectivité comme la mise en œuvre ou le transfert de nouvelles missions, l'externalisation au travers de la passation de concessions de services publics, l'ouverture/fermeture d'un équipement. Par exemple, la mise en place d'une brigade motorisée au sein de la police municipale doit être anticipée dans les lignes directrices de gestion.

Méthodologie

1) Mettre en œuvre une démarche en mode projet

La démarche de GPEEC se prête à une conduite en « *mode projet* » : définition des objectifs, identification des ressources nécessaires, planification des actions, contrôle et validation des phases, évaluation des résultats.

2) Les différentes étapes à respecter

La mise en place d'une GPEEC repose sur un certain nombre d'étapes :

- Le lancement du projet
- La mobilisation des acteurs
- L'identification des objectifs stratégiques de la collectivité
- La réalisation d'un diagnostic territorial
- L'élaboration de **prospectives** et de **scénarios** quant à l'évolution des besoins des services en matière d'effectifs et de compétences
- La mise en place **d'outils** tels que des référentiels de compétences, fiches de postes, fiches métiers, l'identification des écarts entre les besoins et la situation actuelle de la collectivité
- La mise en place de **plans d'actions** visant à résorber ces **écarts**
- La mesure des **résultats obtenus** par toutes ces démarches.

La démarche de GPEEC doit se fonder sur un portage politique, mais également sur un comité de pilotage plus opérationnel composé :

- du DGS et du DGA ressources
- du directeur des ressources humaines
- des responsables de service
- du responsable du service système d'information de la collectivité.

Lors de la réunion d'installation du comité de pilotage, sera présentée la démarche, décrite la méthode qui sera employée, fixé le calendrier de réalisation, et surtout explicité précisément l'intérêt d'une telle démarche.

3) La définition des orientations stratégiques

La GPEEC implique la connaissance de l'existant et des potentiels, mais aussi la définition précise des objectifs politiques à moyen terme et des niveaux de prestation et de service attendus.

Pour définir les objectifs et les orientations, il sera nécessaire d'effectuer une **analyse** :

- les projets politiques, stratégiques et administratifs de la collectivité (mise en œuvre de services communs, externalisation de l'entretien, rénovation de bâtiments municipaux, rétrocession d'un ouvrage...)
- les changements organisationnels programmés (redéfinition des cycles de travail, mise en place d'une GED, développement de projets de service...)
- les dysfonctionnements constatés (taux d'absentéisme, turn-over important, hausse des réclamations des usagers...).

Il s'agit au travers de cette analyse également de réaliser un état des lieux des besoins futurs :

- quels sont les métiers indispensables au fonctionnement de la collectivité
- quels sont les métiers qui vont subir une forte modification d'ici cinq ans
- quels seraient les métiers émergents
- quels seraient les métiers obsolètes...



Une fois les métiers et les compétences de la collectivité identifiés et listés, il s'agira de mesurer les écarts entre la **situation actuelle de la commune**, ce dont elle dispose en matière d'effectifs et de compétences, et la **situation souhaitable**, c'est à dire, les objectifs et les besoins futurs, tels qu'ils ont été identifiés lors du cadrage et de la mise en place.

La réduction des écarts et la valorisation des compétences peuvent se réaliser au travers d'un plan d'actions prévoyant par exemple le recrutement de profils experts, la mutualisation de certaines prestations, la mise en œuvre d'un plan de formation...

Exemple de mesures prévues dans un plan d'actions GPEEC

- Action 1 : Élaborer une stratégie de remplacement
- Action 2 : Définir une politique de prise en charge du vieillissement des effectifs
- Action 3 : Établir un nouvel organigramme

L'organigramme devra permettre d'identifier clairement les rôles et les responsabilités de chacun. Il sera communiqué à l'ensemble du personnel et des élus. Il permettra d'instaurer une fluidité de fonctionnement pour tous les agents et se veut être un moyen de communication simple et efficace.

- Action 4 : Mettre en place des outils managériaux adaptés aux besoins des services et au fonctionnement de la collectivité...

Toutes les actions menées doivent faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation.